

Lederskap i krisetider

Av Per-Egill Frostmann, CMC
pef@fmccexecutive.no

I nedgangstider som nå er det lett å fokusere på mengden av dårlige nyheter; markedet svikter, prisene faller, dårlig med bankkreditt, permisjoner og oppsigelser. Alt dette kan blokkere for en viktig sannhet om nedgangstidene. Når det er som verst for makroøkonomien kan det enkelte selskapet skape verdier i det lange løp. Økonomen Joseph Schumpeter kaller dette for «kreativ destruksjon» – ut av de brennende restene av krisen kommer det nye – det som skal bringe den enkelte og samfunnet fremover.

Hver eneste nedgang åpner mulighetsrommet til å justere status quo i din bransje, og det er særlig fire handlinger som vil skap verdi for fremtiden:

Skap kostnadsdisiplin

Gjennom de gode årene var det mange som trodde at deres overordnede mål var å øke inntjeningen gjennom innovasjon. Strengt tatt så er det ikke det. Selskaper eksisterer for å skape verdi; dette er forskjellen mellom inntekter og kostnaden for alle inputs (inkludert kapital). Mange selskaper skjener av gårde mellom ukontrollert vekst og brutale kostnadskutt.

Denne av-og-på modellen er en feil. Det er først og fremst i motgang at de gylne salgsmulighetene viser seg. I nedgangstider overser ledere flest den manglende effektiviteten som sprer om seg som ugress og som stjeler ressurser fra produktiv utnyttelse. Toyota er et selskap som har tatt igjen og gått forbi sine amerikanske rivaler gjennom sitt «lean» produksjonssystem. Systematisk og løpende reduseres kostnader gjennom identifisering og eliminering av aktiviteter eller materialer som ikke er verdiløpende for sluttbrukerne, dvs. bilkjøperne.

Dette er hva Toyota gjorde midt i en resesjon, resultatene var så gode at de har fortsatt å gjøre dette og de er nå verdens største bilprodusent. Så det viktige spørsmålet er hvilke prosesser trenger vi for systematisk identifisere og eliminere sløseri, i gode og dårlige tider.

Tøffe valg

I gode tider har vi så bra med ressurser at vi ikke trenger å gjøre de harde og tøffe prioriteringene og valgene, vi kan si som Ole Brumm «Ja takk, begge deler.» For å unngå konflikter fordeler ledelsen ressurser likt mellom avdelinger, produkter og muligheter. Når det er vanskelig, som nå, så prøver mange å spre kostnadskuttene likt over det hele. Vi ser banker og industribedrifter som krever like kutt i antall ansatte og i kostnader på tvers av avdelinger uansett hvor effektive disse ressursene blir brukt.

Nedgangstider er tiden for tøffere valg. La oss se på Nokia. Etter at Sovjetunionen falt gikk Finland tidlig i 1990-årene inn i en svært dyp resesjon. Nokia som da var et diversifisert konglomerat,

holdt på å gå under rent finansielt. I stedet for å kutte kostnader likt over det hele, tok ledelsen noen harde valg – de satset fullt og helt på en begynnende telekommunikasjonsavdeling og gikk ut av forretningsområder som stod for omtrent 90 prosent av omsetningen.

To ting er viktige å huske på her: ledelsen må være villig til å gå tilbake på tidligere beslutninger. Gjennom 80-tallet hadde Nokia investert tungt i konsumentelektronikk uten å tjene noe særlig på det. Det var da ledelsen valgte å fokusere på mobilindustrien, en mye mindre forretning enn konsumentelektronikk. For det andre så skjønte Nokias ledelse at satsingen på telekommunikasjon reduserte selskapets diversifisering og eksponerte det fokuserte selskapet for mye høyere risiko. Dette klarte de å avveie ved å benytte seg av andre verktøy; de diversifiserte innenfor telekommunikasjon (ikke bare håndsett men også infrastruktur), de spredde risikoen over mange geografiske markeder og klarte å skape skaløkonomi.

En nedgang gir mulighet til å ta de tøffe valgene gjennom hele organisasjonen, for å gjøre det kan du starte med å stille deg selv noen viktige spørsmål. Hvilke nye initiativer, forretningsområder, produkter, markeder osv. skal ha krav på organisasjonens knappe ressurser? Kan vi rangere disse ihht deres mulighet til verdiskaping? Hvor trekker vi linjen mellom det som er hyggelig å ha og det som er kritisk, det som vi må ha for å overleve?

En glitrende tid for endringer

I den siste oppgangsperioden dro mange organisasjoner i gang store endringsprogrammer. Det ble vanlig å skifte fra å selge produkter til tjenester; skape større samhandling på tvers av organisatoriske grenser; eller å bygge en mer nyskapende eller kundeorientert kultur. Dette er vanskelig selv når tidene er gode og mange bekymrer seg nå for at disse endringene ikke vil slå rot eller at de vil tape det som er investert. Storskala endringsprosjekter har typisk en tidshorison på seks til ti år for gjennomføring. En nedgangsperiode er en glitrende tid for å gjenskape grunnlaget for endringer, begrunne upopulære beslutninger og håndtere motstand.

De viktige spørsmålene å stille seg er. Hvilke storskala endringer startet vi før nedturen? Hvilke er fremdeles kritiske for vår langsiktige suksess? Hvilke endringer burde vi gjennomføre selv om krisen ikke hadde kommet? Hvordan kan vi benytte oss av krisen for å aksellerere endringene?



Snu nedgang til din egen fordel

Grip de gylne mulighetene

Gylne muligheter er disse hvor vi skaper vesentlig merverdi i forhold til ressursene vi bruker for å gripe muligheten. Et eksempel er Apples iPod som definerte og dominerer en helt ny konsumentsektor. Det er lett å tenke seg at vi skal jakte på gylne muligheter når tidene er gode. Men de beste mulighetene finnes ofte når markedene er på vei ned, når bedrifter trenger kontanter og selger verdifulle aktiva på mammutsalg. I finanspressen går det knapt en dag uten at vi kan lese om slike aktivitasalg som er med på å endre konkurransearenaene og hvilke konkurrenter som kommer til å overleve. I denne nedgangsperioden har det foreløpig først og fremst dreiet seg om finansielle aktiva, banker, finansinstitusjoner samt eiendom. Etter hvert som krisen går dypere vil den øvrige makro- og mikroøkonomien treffes og mange aktiva vil bli tilgjengelige som for litt siden var for kostbare for oss.

I nedgangstider er det lett for ledelsen å fokusere sterkt på eksterne trusler. Da går de glipp av mulighetene. For å motveie dette kan du stille deg følgende spørsmål. Trekker våre konkurrenter seg tilbake fra muligheter som vi kan gripe? Burde vi doble vår innsats i nye markeder, geografier og produkter og tjenester (for eksempel Bricøkonomiene (Brasil, Russland, India og China)) fremfor å holde oss trygt i hjemmefortet? Hvilke smerter har våre konkurrenter og kunder som kan være en mulighet for oss? Hvilke nøkkelressurser kan vi kapre til bunnpris?

All pressen om hvor dårlig det står til gjør at vi kan få helt feil fokus. Enhver nedgang har en oppside. For å utnytte dette må ledelsen kjenne igjen mulighetene når det går dårlig og tørre å ta de harde beslutningene. Mulighetsrommet er der for den som tør å satse.